

### Zwischen Kollege und Kunde: Kooperation mit freien Mitarbeitern und Selbständigen als Gestaltungsfeld flexibler Beschäftigung

Kratzer, Nick

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kratzer, N. (2001). *Zwischen Kollege und Kunde: Kooperation mit freien Mitarbeitern und Selbständigen als Gestaltungsfeld flexibler Beschäftigung*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235850>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Nick Kratzer

## **Zwischen Kollege und Kunde**

Kooperation mit freien Mitarbeitern und Selbständigen als  
Gestaltungsfeld flexibler Beschäftigung

### **1. Flexibilisierung der Beschäftigung – Nichts Neues, kein Problem?**

Die beobachtbaren Tendenzen der anhaltenden Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen sind zugleich Ausdruck dessen, daß die flexible Beschäftigungsorganisation auch eine adäquate Antwort auf verschiedene neue Problemstellungen bzw. Anforderungen an und von Unternehmen und Arbeitskräften sein kann: Flexible Beschäftigungsformen könnten einen Beitrag zur Bewältigung wachsender Dynamik, zur Kostenentlastung, zur Lösung von Arbeitsmarktproblemen, zur Steigerung der Innovationsfähigkeit, zur Bereitstellung lebenslagen- oder bedürfnisadäquaterer Erwerbstätigkeitsmodelle usw. sein. Ein problemloses Wundermittel also?

Sicherlich nicht. Denn die Lösung ist selbst ein Problem: Ein sozialpolitisches Problem, wenn und weil damit der Kreis der Beitragszahler weiter verringert wird und zugleich neue Risikogruppen entstehen; ein Problem der Unternehmen, wenn und weil das Verhältnis von Flexibilität und Stabilität (z.B. der Verfügbarkeit von Arbeitskraft, der Akkumulation von Erfahrungswissen, des Schutzes des geistigen Eigentums usw.) neu bestimmt werden muß; und nicht zuletzt ein Problem für die Arbeitskräfte, für die sich die existentielle Frage nach Sicherheit in neuer Form stellen dürfte (vgl. dazu insgesamt auch Zilian, Flecker 1998).

Flexible Beschäftigungsformen sind natürlich beileibe nichts völlig Neues: Wohl immer schon mußten Unternehmen auf veränderte und veränderliche Umweltbedingungen reagieren und sie haben dabei immer auch flexibel auf externe Arbeitskräfte zurückgegriffen (vgl. dazu etwa Sengenberger 1987; Lutz 1987; Schienstock 1998). Neu ist aber zum einen sicherlich das Ausmaß flexibler Beschäftigung, d.h. die weiter anhaltende Tendenz wachsender Anteile flexibler Beschäftigungsformen. Daß sie weiter anhalten wird, dürfte auch mit den seit längerem beobachtbaren neuen Reorganisationsprinzipien

der Dezentralisierung und Vermarktlichung von Unternehmen zu tun haben (vgl. dazu Sauer, Döhl 1997). Die Flexibilisierung der Beschäftigung ist damit auch insofern etwas „Neues“, als sie gerade mit neuen Organisationsstrukturen erst ihre Dynamik und Virulenz zu erhalten scheint. Anders gesagt: Manche Aspekte des seit längerem beobachtbaren Flexibilisierungsgeschehens sind gewissermaßen eine Nebenfolge (genauso aber auch Voraussetzung) neuartiger Reorganisationsstrategien und erhalten erst mit der Durchsetzung solcher Strategien ihre weiterreichende Dynamik (vgl. dazu auch Kratzer, Döhl 2000).

Ebenfalls „Neues“ läßt sich hinsichtlich der Flexibilisierungsmodi erkennen: Seinen spektakulärsten Ausdruck findet – bezogene auf die Organisation von Unternehmen – ein möglicher neuer Flexibilisierungsmodus in manchen Konzepten der „virtuellen Unternehmung“ (vgl. dazu etwa Malone, Laubacher 1998), die keine oder fast keine Festangestellten mehr hat, sondern sich immer neu als Kooperation von Firmen, Selbständigen und/oder freien Mitarbeitern konfiguriert. Bezogen auf Arbeitskraft bestehen weiterreichende Vorstellungen in der eher politisch motivierten Aussage, der Mensch solle zum „Unternehmern seiner eigenen Arbeitskraft“ werden (Zukunftskommission 1997) oder der eher wissenschaftlich motivierten Prognose, im Zuge der Flexibilisierung der Beschäftigung und neuer Organisationsformen von Arbeit könnte eine „neue Grundform der Ware Arbeitskraft“, der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß, Pongratz 1998) entstehen.

Dieses Bilanzierungsvorhaben setzt somit an dem Spannungsverhältnis der Flexibilisierung an: *Die Flexibilisierung der Beschäftigung ist sowohl Lösung wie auch (neuartiges) Problem*, besser: sie könnte eine Lösung sein, wenn es gelingt, zukunftsweisende Gestaltungsansätze der flexiblen Beschäftigungsorganisation zu entwickeln, in denen das Spannungsverhältnis von Flexibilität und Sicherheit, das hier (wieder) virulent werden dürfte, in neuartiger Weise auszutarieren. Im Mittelpunkt des Bilanzierungsvorhabens stehen dann auch Gestaltungsansätze, die in verschiedener Hinsicht Auskunft über möglicherweise generalisierbare Kriterien erfolgreicher Modelle der Flexibilisierung geben können: In den ausgewählten Fallbeispielen werden die *neuartigen Problemstellungen dynamischer Organisationen* ebenso sichtbar wie die mit avancierten Formen der Flexibilisierung *einhergehenden neuen Spannungsverhältnisse aus Flexibilität und Sicherheit*. Analog zur Frage nach den neuen Flexibilisierungsmodi konzentrieren wir uns auf Gestaltungsansätze der Flexibilisierung durch die extensive Kooperation mit Freien Mitarbeiter und (Ein-Personen-)Selbständigen. Anhand von exemplarischen Modellen soll herausgearbeitet werden, wie erfolgreiche Modelle der Flexibilisierung aussehen (können) und welche Konsequenzen daraus letztlich für Arbeitsgestaltung, Politik und Forschung resultieren.

## 2. Modelle der Kooperation mit Freien Mitarbeitern und Selbständigen – Kurzprofile der drei empirische Fallbeispiele

### *Fallbeispiel „Entwicklungsfirma“: Flexibilisierung als Basis einer innovativen Organisation*

Hierbei handelt es sich um die vor einigen Jahren (1992) ausgelagerte Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines großen Konzerns, deren Aufgabe es ist, „ergänzend zum operativen Tagesgeschäft Innovationen zu fördern“. Die Firma hat ein (offensichtlich vergleichsweise gut ausgestattetes) Budget, das aber – soweit möglich – durch Projekte (vor allem für den Konzern) „refinanziert“ werden soll. Diese Struktur spiegelt die Doppelfunktion als einerseits grundlagenorientiertem „think tank“ und andererseits Innovationsdienstleister (Innovationsmanager, Technologieberater, Entwickler usw.) für den Konzern wieder. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt ca. 55 Personen (Festangestellte und freie Mitarbeiter). Das Flexibilisierungsmodell dieses Fallbeispiels versteht sich als Versuch, mit seiner spezifischen Organisation „flexibler Innovationsarbeit“ eine direkte Antwort auf die sich beschleunigende Innovationsdynamik und eine sich verändernde Innovationslogik zu geben (Beschleunigung, wachsender Verwertungsdruck, vielfältigere und zugleich spezialisiertere Kompetenzerfordernisse etc.).<sup>1</sup> Die Möglichkeit, diesen Anforderungen ohne Aufbau eines großen, wenig flexiblen „Innovationsapparates“ gerecht werden zu können, sieht das Unternehmen in der weitgehenden Flexibilisierung des Personaleinsatzes. Das Unternehmen baut dabei hauptsächlich auf den Einsatz von freien Mitarbeitern und die Kooperation mit Selbständigen, die einen Anteil von rund 50% an der Gesamtbelegschaft haben. Die freien Mitarbeiter sollen jeweils auf Basis von Werkverträgen für ein bis drei Jahre – abhängig von Projektlaufzeiten und/oder Themenstellungen – für das Unternehmen tätig sein. Aufgrund der intensiven und zeitaufwendigen Projektarbeit sind die meisten auch ausschließlich für dieses Unternehmen tätig. Bei den freien Mitarbeitern handelt es sich ganz überwiegend um jüngere Akademiker mit naturwissenschaftlichen oder technischen Qualifikationen. Genereller soll zwar die Dauer der Betriebszugehörigkeit bzw. der freien Mitarbeit begrenzt sein,<sup>2</sup> das Modell ist aber auf eine darüber hinausgehende Kooperation angelegt. Die freie Mitarbeit (oder – wie erwähnt – auch die Festanstellung) wird explizit als Übergangsphase gesehen, die entweder in die Festanstellung beim Mutterkon-

---

<sup>1</sup> Sicherlich spielen auch ökonomische Erwägungen eine Rolle – so existiert z.B. eine „Kopfzahl“, d.h. eine oberste Grenze der Personalausstattung seitens des Konzerns. Gleichwohl folgt das Flexibilisierungsmodell mit Sicherheit nicht primär kostenorientierten Gesichtspunkten, sondern vor allem dem Credo, daß Flexibilität und Innovation unbedingt zusammengehören.

<sup>2</sup> Auch von den Festangestellten wird – trotz unbefristeter Arbeitsverträge – erwartet, daß sie das Unternehmen nach einigen Jahren wieder verlassen.

zern<sup>3</sup> oder in die berufliche Selbständigkeit führen soll. Der Schritt in die Selbständigkeit wird zumindest teilweise auch gefördert (etwa über „Startaufträge oder die Ausgliederung bestimmter Funktionen), das Ziel dahinter ist der Aufbau eines Netzwerkes aus selbständigen Kooperationspartnern.

***Fallbeispiel „Qualifizierungsabteilung“: Flexibilisierung zur Bewältigung dynamischer Qualifikationsanforderungen***

Bei diesem Fall handelt es sich um die als Profit-Center organisierte zentrale Qualifizierungsabteilung eines großen Konzerns. In der heutigen Form ist diese Abteilung das Ergebnis einer Bündelung und Zentralisierung verschiedener Personaldienstleistungen im Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung. Das seit der Gründung als eigenständiges Profit-Center kontinuierliche Wachstum von Umsatz und Personal ist zum einen ein Ergebnis des o.e. Zentralisierungsprozesses der betrieblichen Weiterbildung, zum anderen aber auch Resultat einer wachsenden, vielfältigeren und dynamischeren Nachfrage nach (im weitesten Sinne) Weiterbildungsangeboten im Konzern. Dabei geht der Anteil klassischer Weiterbildungsangebote (standardisierte, über einen Katalog angebotene Trainings und Seminare der Breiten- und Managementschulung) kontinuierlich zurück, überproportional wächst dagegen der Bereich projektbegleitender und/oder prozeßbezogener Themen bzw. Angebote (etwa: Supply-Chain-Management; Technologie-Rollouts, Begleitung von Reorganisationsprozessen u.ä.). Obwohl als Profit-Center organisiert, scheint der Markt- bzw. Kostendruck noch nicht sehr hoch zu sein: Die Gründe dafür dürften zum einen in der großen Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten seitens der Konzernbereiche liegen, aber auch darin, daß praktisch alle Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen zum Konzern gehören, so daß letztlich von der „rechten in die linke Tasche“ gewirtschaftet wird. Das Profit-Center beschäftigt rund 350 festangestellte Mitarbeiter (Trainer, Referenten, Verwaltung usw.) sowie rund 800 Externe, d.h. freie Mitarbeiter und Selbständige, z.T. auch festangestellte oder freie Mitarbeiter von anderen Unternehmen. Das bestimmende Moment dieses Flexibilisierungsmodells ist die Zusammenarbeit mit den rund 800 Externen sein, von denen ca. 200 eher sporadisch beschäftigt werden und 600 mehr oder weniger regelmäßig. Neu ist daran weniger, daß Weiterbildung generell unter Rückgriff auf Externen organisiert wird, allerdings haben sich die Gewichte deutlich verschoben: Die Gründe sind einmal der enorme Bedarf an Trainern bzw. Schulungsangeboten aufgrund der Diversifizierung und Dynamisierung der Nachfrage und aufgrund der wachsenden Teilnehmerzahlen. Ein weiterer Grund liegt darin, mit den Externen zugleich externes Know-how und „markterprobte“ Themen und Schulungen einzukaufen, Betriebsblindheit und strukturelle Verkrustung zu vermeiden. Die „Externen“ lassen sich kaum über einen Kamm scheren. Hier gibt es

---

<sup>3</sup> Das Unternehmen erfüllt damit auch eine „Chanelling“-Funktion für die Rekrutierung von Hochqualifizierten durch den Konzern.

Professoren, die Referate halten, selbständige Trainingsanbieter, freiberufliche Trainer, Personen, die den überwiegenden oder nur einen kleinen Teil ihres Einkommens mit Schulungsangeboten für das Profit-Center bestreiten usw. Die Honorare liegen etwas über dem Branchendurchschnitt. Aus Sicht des Unternehmens wäre für große Teile der „Externen“ eine 50%-ige Abhängigkeit ideal. Wünschenswert sind also Externe, die ca. 50% ihres Einkommens mit Aufträgen des Profit-Centers erwirtschaften. Mehr würde wiederum die Gefahr der „Betriebsblindheit“ erhöhen bzw. die Abhängigkeit vergrößern, weniger wirkt sich fast automatisch auf die Verfügbarkeit aus. Formale Basis der Zusammenarbeit ist ein für alle gleicher Rahmenvertrag sowie ein individueller Zusatzvertrag, in dem das Honorar, Art und Umfang des Angebots, Dauer der Zusammenarbeit usw. geregelt sind. Letzterer ist im Prinzip reine Verhandlungssache.

***Fallbeispiel „Projektmanagement-Dienstleister“: Flexibilisierung als Basis einer virtuellen Organisation***

Dieses Fallbeispiel steht exemplarisch für ein weitgehend virtualisiertes Unternehmen: Von den rund 50 Mitarbeitern sind lediglich acht Personen festangestellt. Neben dem Geschäftsführer und Firmengründer sind die Festangestellten ausschließlich für administrative Aufgaben und Supportfunktionen zuständig. Das heißt andersherum: Das operative Geschäft wird – vom Geschäftsführer abgesehen – grundsätzlich von freien Mitarbeitern und Selbständigen getragen. Das Unternehmen, das 1994 gegründet wurde, bietet Dienstleistungen im Bereich des Projektmanagement an: Die Aufträge bestehen zumeist darin, größere IT- oder Organisationsprojekte (zumeist für große Unternehmen) beratend und/oder managend zu begleiten. Weitere Angebote sind die „Projektsanierung“, d.h. man springt ein, wenn eine Projekt offensichtlich zu scheitern droht oder völlig aus dem Plan geraten ist, oder das „Interimsmanagement“, d.h. die befristete Besetzung von Managementfunktionen in größeren Unternehmen (z.B. bis ein Nachfolger gefunden ist oder eine Abteilung gänzlich aufgelöst wird). Das Angebot des Unternehmens ist für die auftraggebenden Firmen aus verschiedenen Gründen attraktiv: Etwa weil die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen im auftraggebenden Unternehmen nicht vorhanden sind, weil größere Projekte ein Risiko darstellen, das die Funktionsträger in der Linie scheuen, weil „Externe“ eine höheres Durchsetzungsvermögen haben können (oder mit Ihnen die Durchsetzung auch unpopulärer Maßnahmen oder schmerzhafterer Einschnitte erleichtert wird), weil im Falle einer Festanstellung solcher Projektmanager das Gehaltsgefüge gesprengt würde, natürlich aber auch, weil die meisten derartigen Projekte zeitlich befristet sind und von daher die entsprechenden Kompetenzen vermutlich nicht dauerhaft ausgelastet werden könnten. Ausschlaggebend für dieses Flexibilisierungsmodell ist – aus der Perspektive des virtualisierten Unternehmens - im Grunde die Kombination aus einer dynamischen, kaum vorherbestimmbaren Auftragslage, den damit verbundenen Kostenerwägungen (Vorhaltung von Personal wäre zu teuer) und den jeweils projektspezifischen Kompetenzanforderungen (die Projektmana-

ger sollten zwar in inhaltlicher Perspektive keine Spezialisten sein, aber gleichwohl „Ahnung von der Materie“ haben). Daß das Flexibilisierungsmodell funktioniert, hängt aber auch mit dem doch recht besonderen Personenkreis zusammen, der für diese Tätigkeiten gesucht (und gefunden wird). Neben Erfahrung im Management größerer Projekte gilt vor allem auch Führungserfahrung als wesentliche Voraussetzung. In der Folge sind die freiberuflichen oder selbständigen Projektmanager zumeist ehemalige Führungskräfte und zwischen 40 und 60 Jahre alt (wobei der offensichtlich größere Teil jenseits der 50 ist). Eine entscheidende Bedingung für den Erfolg dieses Modells ist daher die Verfügbarkeit solcher Arbeitskräftepotentiale. Für das Fallbeispiel war und ist daher auch die „Frühverrentungswelle“ seit Beginn der 90er Jahre ein „Glücksfall“, weil dadurch der gewünschte Personenkreis überhaupt erst verfügbar wird. Und zugleich sind die meisten dieser ehemaligen Führungskräfte finanziell abgesichert, so daß sie eine flexible Tätigkeit wie diese nicht nur akzeptieren können, sondern auch selbst wünschen.

### **3. Bewertung der empirischen Fallbeispiele: Erfolgskriterien und Grenzen der Modelle**

Das zentrale Erfolgskriterium besteht im Ausmaß der Überschneidungsmenge zwischen den Interessen und Anforderungen von Unternehmen, Mitarbeitern und Gesellschaft. Dieses Kriterium wurde beim zweiten Bilanzierungsworkshop im Mai 2001 ausführlich diskutiert, jedoch nicht im einzelnen näher bestimmt. Festgehalten wurde dazu, daß „... es schon lange ein Kriterium für humanorientierte Arbeitsorganisation ist, eine Schnittmenge zu finden, in der sich unternehmerische Interessen, Interessen aus der Arbeitnehmer-Perspektive und gesellschaftliche Interessen verbinden. Veränderungsprozesse, die durch solche Schnittmengen charakterisiert sind, sollten als Nukleus und strategische Punkte identifiziert werden“ (Dokumentation des 2. Bilanzierungsworkshops der dreizehn „Bilanzierungsprojekte Arbeitsgestaltung“ 2001, S. 112).

Um es zu betonen: Wir reden von – in unserer Diktion – „erfolgreichen“ Gestaltungsansätzen der Flexibilisierung und haben diese so definiert, daß sie gerade ein ausgewogenes Verhältnis und eine tendenziell große Überschneidungsmenge zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen aufweisen. Natürlich gibt es eine ganze Reihe von (realen) Flexibilisierungsmodellen, in denen das Verhältnis von Flexibilität und Sicherheit einseitig in Richtung Flexibilität der Mitarbeiter „aufgelöst“ wird (vgl. dazu etwa Metz 1998; Buch 1999). Solche Ansätze, die vor allem in der Diskussion zur geringfügigen Beschäftigung und zur „Scheinselbständigkeit“ breitere Beachtung fanden, mögen aus der Unternehmensperspektive als „erfolgreich“ anzusehen sein, aus gesellschaftlicher und individueller Perspektive sind sie es mit Sicherheit jedoch nicht (vgl. dazu auch Buch 1999).

An dieser Stelle ist festzuhalten, daß sich zumindest zwei der drei Modellbeispiele durch vergleichsweise große Überschneidungsmengen auszeichnen (Entwicklungsfirma, Projektmanagement-Dienstleister), während sich das für die Qualifizierungsabteilung aufgrund der Heterogenität des betroffenen Personenkreises nicht pauschal sagen läßt. Wir gehen aber auch hier, von einer tendenziell im Modell (und seinen exogenen Voraussetzungen) angelegten win-win-Perspektive aus.

### **3.1 Exogene Bedingungen als Voraussetzung und Grenze erfolgreicher Modelle der Flexibilisierung durch Freie Mitarbeit und Selbständige**

Die vorgestellten Modelle der flexiblen Beschäftigung von Freien Mitarbeitern und/oder Selbständigen basieren ganz wesentlich auf exogenen Voraussetzungen. Was sicher nicht nur mit Blick auf das Thema Flexibilisierung, hier aber besonders gilt, ist zugleich eine allgemeine Anforderung für die Bilanzierung erfolgreicher Gestaltungsansätze. Ohne zumindest eine Vorstellung von denjenigen Faktoren des betrieblichen Umfeldes, die sich für den Erfolg eines spezifischen Gestaltungsansatzes jeweils positiv oder negativ bemerkbar machen, bleibt eine Bilanz unvollständig.

Besondere Bedeutung kommt in den geschilderten Fällen – und beim Thema Flexibilisierung auch nicht überraschend – den Arbeitsmärkten, genauer: den spezifischen Arbeitskraftprofilen und der Verfügbarkeit dieser Gruppen am Arbeitsmarkt zu. Das wird dort am deutlichsten, wo sich die Flexibilisierungsstrategie letztlich auf ganz spezifische Arbeitskräftegruppen bezieht: In der „Entwicklungsfirma“ sind das vor allem jüngere Akademiker mit technischen oder naturwissenschaftlichen Qualifikationen, die über eine gewisse Projekterfahrung verfügen. Flexibilisierungsmodell, aber auch „Arbeitsstil“ der Firma schließt vor allem an erste Berufserfahrungen der Mitarbeiter an, die diese häufig an der Universität nach Abschluß eines Studiums gesammelt haben. Das Modell ist zugleich ein Angebot an diesen Personenkreis, einen spezifischen akademischen Arbeitsstil (weitgehende Autonomie, hohe, intrinsisch motivierte Leistungsbereitschaft, Verschränkung von Arbeit und Leben, Arbeit an „spannenden“, hochaktuellen Fragestellungen etc.) mit einem noch weitgehend offenem Lebensentwurf sowie einer attraktiven Stellung (hohes Einkommen, homogenes Umfeld, gute Entwicklungsperspektiven) zu verbinden. Die Spezifik des Personenkreises, auf den sich das Modell hauptsächlich bezieht, ist nicht nur eine sehr deutliche Grenze der Generalisierbarkeit, sondern möglicherweise auch eine Grenze für den Erfolg des Gestaltungsmodells selbst. Diese Form der flexiblen Organisation hängt entscheidend von der Verfügbarkeit dieser Personen am Arbeitsmarkt ab. Neben allgemeinen Einschränkungen, die daraus resultieren (zyklische Schwankung der Absolventenzahlen, Konkurrenz zu anderen Unternehmen am Arbeitsmarkt, Veränderungen von Erwerbsorientierungen etc.), besteht ein gewisses Problem darin, daß die Rekrutierung kaum systematisch erfolgt bzw. nicht sy-



stematisiert werden kann. Die Frage, wie das Unternehmen überhaupt an freie Mitarbeiter (und vor allem: an die „Richtigen“) kommt, wird vor allem mit dem Verweis auf Kontakte und informelle Beziehungen beantwortet. Die Rekrutierung über informelle Beziehungen scheint bislang ganz gut zu funktionieren, beinhaltet naturgemäß aber auch eine gewisse Unsicherheit. Eine weitere, implizite Voraussetzung, besteht in der Zugehörigkeit zu einem großen Konzern: Dieser sorgt nicht nur durch die Vergabe des Budgets dafür, daß die Einkommen sehr attraktiv sind und der unmittelbare Verwertungsdruck der Arbeit durch den Status als „think tank“ reduziert ist, er ist auch ein eigener Arbeitsmarkt bzw. eine Kontaktbörse: Die Chancen, im Anschluß an die freie Mitarbeit im Konzern „unterzukommen“, sind vergleichsweise groß (zumindest aber besser als für Bewerber von außerhalb) und auch für eine selbständige Tätigkeit im Anschluß könnten sich die hier gewonnenen Kontakte als hilfreich erweisen.

Auch das Fallbeispiel des „Projektmanagement-Dienstleisters“ wird in seiner ganzen Virtualität von einem klar abgegrenzten Mitarbeiterprofil getragen. Die entscheidenden Voraussetzungen scheinen zu sein: Langjährige Erfahrung im Management größerer und großer Projekte, Führungserfahrung und „-persönlichkeit“, hohe Leistungsbereitschaft und die prinzipielle Akzeptanz einer schwankenden Auftragslage. Was in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion der letzten Jahre vor allem als Problem thematisiert wurde – nämlich das vorzeitige Ausscheiden Älterer aus Unternehmen per Abfindung, Vorruhestand oder Frühverrentung (vgl. dazu etwa Döhl u.a. 1999) – ist für dieses Unternehmen geradezu existentieller Glücksfall: Das Rückgrat dieses weitgehend virtualisierten Unternehmens bilden flexibel eingesetzte - und flexibel einsetzbare - ehemalige Führungskräfte aus größeren Unternehmen, die nicht nur weiterhin tätig sein wollen („Nicht aufhören können“), sondern zu großen Teilen auch finanziell so abgesichert sind, daß ihnen eine nur zeitweise Betätigung für das Unternehmen zumindest keine größeren Schwierigkeiten bereitet (dazu trägt auch das hohe Einkommen bei).

Demgegenüber bestehen die wesentlichen exogenen Voraussetzungen für das Flexibilisierungsmodell der „Qualifizierungsabteilung“ zum einen im relativ breiten Angebot an freiberuflichen und/oder selbständigen Trainern und Qualifizierungsanbietern am Markt: Dies sorgt ganz generell dafür, daß die Qualifizierungsabteilung weitgehend die Konditionen diktieren kann. Trotzdem die Beziehungen zwischen Externen und Unternehmen damit grundsätzlich asymmetrisch sind, heißt das nicht, daß nicht große Spielräume für win-win-Situationen, für Überschneidungsmengen zwischen Interessen und Bedürfnissen „beider Seiten“ gegeben wären. Zum einen gestalten sich die Beziehungen entlang des sehr heterogenen Spektrums der freien und selbständigen Qualifizierungsanbieter gegebenenfalls ausgeglichener (weil – entweder – die Externen über dringend benötigtes „Spezialwissen“ verfügen, oder, weil sie ihrerseits von konkreten Auftraggebern unabhängig sind, z.B. weil sie anderweitige Einkommensquellen haben), zum anderen sorgt die Konzernzugehörigkeit auch dafür, daß die Qualifizierungsabteilung ein

durchaus attraktiver Auftraggeber sein kann: Selbst nicht unter allzu großem Marktdruck, kann sie z.B. tendenziell überdurchschnittliche Honorare anbieten; die Abteilung kontrolliert zwar den Zugang zum (Konzern-)Markt, zugleich öffnet sie ihn aber auch den Externen: Man kann im gewissen Umfang Eigenakquisition betreiben, erhält neue Kontakte, darf den Konzern als Referenz verwenden usw.

Zusammenfassend läßt sich somit resümieren, daß der Erfolg dieser exemplarischen Modelle sich nicht alleine an den endogenen Charakteristika festmachen läßt, sondern wesentlich auch auf exogenen Voraussetzungen beruht. Diese Voraussetzungen sind dann auch zugleich eine Grenze des Modells, weil und wenn sich etwa die Situation auf den Arbeitsmärkten für die je spezifische Arbeitskräftegruppe nachhaltig ändert oder auch wenn Konzernstrategien grundlegend neu ausgerichtet werden.

In ihren spezifischen exogenen Voraussetzungen verweisen die drei Modelle jedoch auch auf Grenzen der Generalisierbarkeit: Angesprochen sind vornehmlich Hochqualifizierte in entweder spezifischen Lebensphasen und/oder mit einem spezifischen „Sicherheitsprofil“: Sie verfügen am Arbeitsmarkt über Alternativen oder sogar über die Sicherheit anderweitiger (Transfer-)Einkommen. Daß sich die Modelle durch jeweils vergleichsweise große Überschneidungsmengen zwischen den Interessen und Anforderungen von Unternehmen einerseits und externen Mitarbeitern andererseits auszeichnen, dürfte nicht zuletzt eine Folge dieser tendenziell symmetrischen Beziehungen bzw. Machtverhältnisse sein. Anders und plakativer: Diese Modelle sind sicherlich kein Modell für die Lösung von Beschäftigungsproblemen geringqualifizierter Arbeitsloser, die für eine Familie aufkommen müssen – und wären sie es, dann wäre die Überschneidungsmenge vermutlich beträchtlich kleiner.

### **3.2 Zwischen Kollege und Kunde – Zur (prekären) Balance aus ökonomischen und sozialen Faktoren**

Die Modellbeispiele zeichnen sich gerade nicht dadurch aus, daß im Zuge der Flexibilisierung der Beschäftigung aus Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen vollständig „vermarktlichte“ Beziehungen werden, wo sich Unternehmen und Mitarbeiter ausschließlich als Auftraggeber und Auftragnehmer gegenüber treten. Dies ist ein überaus evidentes und damit auch ein erstes zentrales modellendogenes Erfolgsmerkmal: Erfolgreiche Modelle der Kooperation mit Freien Mitarbeitern und Selbständigen zeichnen sich gerade durch ihre Mischung aus ökonomischen und sozialen Beziehungen aus:

In der *Entwicklungsfirma* tritt der flexible Beschäftigungsstatus angesichts der längerfristigen Bindung, der intensiven (und zeitliche extensiven) Zusammenarbeit, der offenen, konsensuell ausgerichteten Unternehmenskultur, der Homogenität der Mitarbeiterprofile u.a. deutlich in den Hintergrund. Und auch das unternehmensseitige Credo, Selbstän-

digkeit *fördern* zu wollen, ohnehin nicht ohne paradoxen Beigeschmack, unterstreicht noch einmal, daß die formal marktförmigen Beziehungen durch vielfältige sozialintegrative Mechanismen abgepuffert sind und nur schwache Auswirkungen auf die konkreten Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern haben. Wie wichtig die Ausgestaltung dieser Mischung ist, bzw. wie prekär die Balance ist, zeigt sich an zwei Gegebenheiten. Die erste bezieht sich auf die sozialintegrative Funktion der symbolischen und organisationellen Gleichbehandlung aller Mitarbeiter – eines der zentralen Leitbilder der Unternehmenskultur. Hier sind offensichtlich – und anders als vermutet – nicht Ungleichheiten zwischen Festangestellten und Freien Mitarbeitern das große Thema, für Unmut sorgen von allem Ungleichheiten *zwischen* den Freien Mitarbeitern. Dahinter steckt letztlich eine Tendenz der Individualisierung, die marktförmig organisierten Beziehungen prinzipiell inhärent ist: Welche Bedingungen die einzelnen haben (etwa hinsichtlich des Einkommens oder der Laufzeit der Kooperation) und welche Unterstützung jemand in Richtung Qualifizierung oder beruflicher Selbständigkeit bekommt, ist vornehmlich das Ergebnis individuellen Verhandlungsgeschickes und individueller Durchsetzungsfähigkeit. Für das Unternehmen erwächst daraus ein gewisses Dilemma: Einerseits ist ein gewisser Spielraum der individuellen Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für dieses Modell konstitutiv, genauso konstitutiv allerdings wie die soziale Kohärenz des Unternehmens und die Stabilisierung der informellen Strukturen. Eine zweite Gegebenheit resultiert aus der engen Bindung von Unternehmen und Mitarbeiter, die ihrerseits ein Resultat dessen ist, daß das Flexibilisierungsmodell vor allem auf die Befristung der ansonsten sehr engen und intensiven Kooperation ausgerichtet ist: Im Alltag dürfte sich die freie Mitarbeiter nicht wesentlich anders „anfühlen“ als eine Festanstellung. Im Umkehrschluß stellen offenbar einige der freien Mitarbeiter auch gewissermaßen arbeitnehmerähnliche Forderungen an das Unternehmen (etwa hinsichtlich Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung oder der sozialen Vorsorge), die das Unternehmen jedoch nicht so einfach erfüllen kann (und vor allem wohl nicht will). Auch hier regt sich Unmut und Unzufriedenheit, die letztlich nur mit dem Verweis auf den formalen Status als „Freier“ beantwortet werden kann. Damit wird aber zugleich explizit gemacht, was gerade in den Hintergrund treten soll.

Im Fallbeispiel der *Qualifizierungsabteilung* trifft zwar das Label „Vermarktlichung“ als Beschreibung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern am weitestgehenden zu, gleichwohl ist das auch hier nur die halbe Wahrheit: Sicherlich sitzt das Unternehmen am längeren Hebel, sind die Beziehungen prinzipiell asymmetrischer, da das Unternehmen den Marktzugang kontrolliert und weitgehend die Bedingungen der Zusammenarbeit bestimmt, aber auf der letztlich entscheidenden, der untersten Ebene der unmittelbaren Kooperation von „Produktmanagern“ und externen Trainern, Beratern, Weiterbildungsanbietern etc. spielen die informellen Beziehungen zwischen Inter-

nen und Externen eine erhebliche Rolle.<sup>4</sup> Auch dieses stark informell gestützte Modell der Kooperation zwischen Unternehmen und Externen läßt sich als Abschwächung der Vermarktlichung der formal marktförmig organisierten Beziehungen interpretieren. Dieses Flexibilisierungsmodell „lebt“ somit ebenfalls in ganz entscheidendem Maße von der Mischung aus ökonomischen und sozialen Beziehungen. Besonders deutlich wird dies auch in diesem Modellbeispiel an bestimmten Veränderungen, die diese Mischung gefährden, die die Prekarität der Balance aufzeigen – diesmal allerdings mit umgedrehten Vorzeichen: So wird – zumindest bislang – die Implementation einer „Partner-Datenbank“ durch die mangelnde Akzeptanz aller Beteiligten ausgebremst. In dieser Datenbank sollen Angebot und Nachfrage zusammengeführt werden: Dazu gehören die Profile der Partner, d.h. der externen Anbieter sowie der Festangestellten, dazu gehören Schulungs- und Beratungskonzeptionen, die Bewertung der Profile sowie Informationen über die bisherige Kooperation u.a. Neben verschiedenen anderen Funktionen, die sich vor allem auf Steuerungsaspekte beziehen, läßt sich diese Datenbank auch als ein Versuch interpretieren, stärker zu systematisieren und zu formalisieren, was bislang informell organisiert wird. Es gibt sicher mehrere Gründe für die bislang offenbar weitgehende Unwirksamkeit dieses Instruments, einer dürfte aber auch darin liegen, daß es konterkariert, was tragende Säule des Flexibilisierungsmodells ist: Die informellen Beziehungen, die teilweise langjährigen Bindungen, das Erfahrungswissen und die subjektiven Einschätzungen der Produktmanager, ihre relative Autonomie in der Organisation von Angeboten und der Kooperation mit Externen. Die prekäre Balance zwischen Marktförmigkeit und sozial-basierten Beziehungen würde eine deutliche Schlagseite in Richtung Markt erhalten, die Funktionalität der Mischung aus ökonomischen und sozialen Beziehungen wäre gefährdet.

Auch der Erfolg des Flexibilisierungsmodells eines weitgehend virtualisierten Unternehmens wie der *Projektmanagement-Dienstleistung* beruht weniger darauf, daß hier der Markt das Sagen hat, sondern – ganz im Gegenteil – darauf, daß das Unternehmen auch sozial stabilisiert wird. Bezeichnend ist, daß die Kooperationsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den „Externen“ nicht entlang ökonomischer Kriterien differenziert dargestellt werden, sondern nach dem Grad der sozialen Integration und der damit verbundenen Tragfähigkeit der Informalität der Beziehungen: Der „innerste Kreis“ des Unternehmens umfasst neben den Geschäftsführern und den Verwaltungsangestellten auch ca. ein Drittel der Externen, mit denen explizite Vertrauensbeziehungen bestehen: „Der innere enge Kern, mit dem brauche ich keinen Vertrag zu schließen, da brauche ich kein Stück Papier, da brauche ich überhaupt nichts. Da ist ein absolutes Vertrauen

---

<sup>4</sup> „Produktmanager“ sind die festangestellten Verantwortlichen für ein bestimmtes Themengebiet bzw. bestimmte Weiterbildungsangebote. Sowohl bei der Erarbeitung der Produkte wie auch bei der Organisation von Angeboten sind sie häufig auf informelle Kontakte zu Externen angewiesen. Andersherum ist die Pflege der Kontakte zu den Produktmanagern ein wesentlicher Vertriebskanal für externe Anbieter.

zueinander da.“ (FM3, Experte, S. 36). Hier ist die Marktförmigkeit der Beziehung – wie das Zitat auch zeigt – praktisch vollständig in den Hintergrund getreten. Ein zweiter Kreis beinhaltet Freie Mitarbeiter und Selbständige, die entweder noch nicht sehr lange dabei sind, d.h. u.U. auch Kandidaten für den inneren Kreis sind, oder die die Tätigkeit als zeitlich eng begrenzten Übergang sehen, so daß sie an einer intensiveren, auch sozial gestützten, Kooperation weniger Interesse haben. Die Beziehungen zu dieser Gruppe lassen sich als Mischform im engeren Sinne bezeichnen. Ein dritter Kreis umfasst Personen, die hier so etwas wie eine „Randbelegschaft“ bilden und in der die Kooperationsbeziehungen am stärksten durch Marktförmigkeit geprägt sind. Diese in hohem Maße sozial stabilisierte Organisationsform ist keinem wie auch immer geartetem „Sozialtouch“ geschuldet, sondern ganz bestimmten Funktionalitäten: Sie ist – aus Unternehmenssicht – erstens funktional, weil eine Organisation, die so „virtuell“ und grenzenlos ist wie diese, dennoch eine Identität und Grenzen braucht. Nur über soziale Integrationsmechanismen läßt sich das Spannungsverhältnis aus Stabilität und Flexibilität in einer solchen Organisation produktiv auflösen, weil sie gleichzeitig Bindung und Autonomie gewährleisten – beides notwendige Kriterien für den Erfolg des Modells. Zweitens kommt der Pflege sozialer Beziehungen (zu Kunden, Partner, möglichen neuen Mitarbeitern etc.) eine wichtige Funktion nicht nur für die Akquisition von Aufträgen, sondern vor allem auch zur Stabilisierung der Verfügbarkeit externer Mitarbeiter und für deren „Rekrutierung“ zu. Und drittens sind die integrations- und identitätsstiftenden Momente dieses Modells zugleich ein spezifisches Angebot an die Mitarbeiter: Die Organisation verschafft den Externen nicht nur Marktzugänge bzw. Aufträge, an die sie sonst wohl kaum kommen würden,<sup>5</sup> sondern bietet auch so etwas wie eine „Heimat“. Instrumente der sozialen Integration – und damit eben auch der sozialen Stabilisierung dieses Unternehmens – sind regelmäßige projektbezogene Meetings, eine Zeitschrift bzw. einen „Ticker“, der über Neuigkeiten informiert sowie regelmäßige „Events“, d.h. Veranstaltungen zur Beziehungspflege, zu denen nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Partner, Kunden etc. eingeladen sind.

Wer also vermutet hätte, mit der weitgehenden Flexibilisierung der Belegschaft würde zugleich die pure Vermarktlichung Einzug in die unternehmens“internen“ Beziehungen halten, der sieht sich getäuscht. Gerade das Gegenteil scheint der Fall zu sein: Je „virtueller“ und grenzenloser, je flexibler die Kooperation, desto größer wird offenbar die Bedeutung sozialer Integrationsmechanismen. Alle drei Fälle sind somit auch Beispiele für formal ökonomisierte Beziehungen, zugleich aber auch für die soziale Lösung des Spannungsfeldes aus Flexibilität und Sicherheit. In dieser Perspektive treten an die Stelle der im Beschäftigungsverhältnis angelegten und institutionell verankerten Grenzen des Betriebs „nach außen“ und der Grenzen marktförmiger Austauschbeziehungen

5

So besteht die win-win-Situation in diesem Organisationsmodell auch darin, daß die Mitarbeiter sich nicht selbst vermarkten müssen, eine Anforderung, die vielen offenbar nicht so sehr liegt.

im betrieblichen Binnenraum vor allem soziale Grenzen, die in neuartiger Weise dem fragilen Gebilde einer flexiblen Organisation erst Stabilität verleihen. Für Gestaltungsansätze flexibler Beschäftigung heißt das dann aber ganz eindeutig: Der Erfolg solcher Gestaltungsansätze setzt wesentlich auch die *Organisation des Informellen* voraus.

### 3.3 Flexibilität und Sicherheit – ein Spannungsfeld, kein Widerspruch!

Flexibilität und Sicherheit sind kein Widerspruch, sondern – im Gegenteil – setzen sich wechselseitig voraus. Beides sind zentrale Dimensionen erfolgreicher Gestaltungsansätze der Flexibilisierung, ihr ausgewogenes Verhältnis entscheidendes Erfolgskriterium.

Sicherheit ist für Unternehmen, mindestens genauso aber auch für Mitarbeiter eine essentielle, unhintergehbare Anforderung – mit allerdings unterschiedlichen Implikationen. Für die Unternehmen ist die Verfügbarkeit über quantitativ ausreichende sowie qualitativ (aber auch sozial) passende Arbeitskräfte ebenso eine zentrale Anforderung von Sicherheit wie die Stabilität der Organisation als Ganzes. Wie wir gesehen haben, gibt es unterschiedliche Methoden, Sicherheit auch angesichts flexibler Beschäftigungsverhältnisse herzustellen: Sicherlich Priorität hat die *Sicherstellung der Verfügbarkeit* von Mitarbeitern, vor allem aber auch die Pflege sozialer Beziehungsnetzwerke, die sowohl als Rekrutierungspool wie zur *sozialen Stabilisierung* flexibler Organisationen dient. Sicherheit ist aber auch ein Effekt der partiellen Unabhängigkeit von jeweils einzelnen Externen: Die prinzipielle Verfügbarkeit spezifischer Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt bedeutet in diesem Zusammenhang zugleich *Sicherheit durch Unabhängigkeit*. Unternehmens“intern“ gilt es, den zentrifugalen und individualisierenden Tendenzen marktförmig organisierter Austauschbeziehungen durch soziale Integrationsmechanismen entgegenzuwirken. Und schließlich spielen auch verschiedene Aspekte der *Standardisierung* zur Herstellung von Sicherheit eine wichtige Rolle: Rahmenverträge, die beiden Seiten eine gewisse Planungssicherheit verschaffen und marktinduzierte Ungleichheiten eindämmen, Standards der Kooperation und Bearbeitung (Leitfäden, Handbücher, Qualitätsstandards etc.) sowie – zumeist allerdings in den Kinderschuhen – technische Lösungen für Probleme der Rekrutierung (Skills- und Freiberufler-Datenbanken, Suchroboter, Internetportale) sowie der Wissensakkumulation (Wissensmanagementsysteme, Erfahrungstransfer, Bereitstellung von Tools etc.). Zumindest für zwei der Fallbeispiele (Qualifizierungsabteilung, Projektmanagement-Dienstleister) gilt überdies, daß Sicherheit und Flexibilität in eins fallen, weil und wenn Kosten und Erträge in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen: Ein Element *ökonomischer Sicherheit* – und sicherlich der Traum vieler Unternehmen – ist, daß Personalkosten überhaupt erst mit dem Start eines vom Kunden erteilten Auftrages anfallen: So beginnt das Engagement eines Externen beim Projektmanagement-Dienstleister in aller Regel erst nach der Unterschrift des Kunden. Und auch in der Qualifizierungsabteilung entstehen Ko-

sten für externe Mitarbeiter häufig erst dann, wenn für ein Kursangebot ausreichend Teilnehmer gemeldet sind.

Was bedeutet Sicherheit dagegen für die Mitarbeiter? In einer mittelfristigen Perspektive bedeutet Sicherheit zunächst die Option auf Aufträge bzw. Betätigungen und das heißt: *Einkommenssicherheit*. In einer längerfristigen Perspektive bedeutet Sicherheit jedoch zum einen die nachhaltige *Sicherung der Marktpformance* („Employability“) sowie die *soziale Absicherung gegen Risiken* wie Krankheit oder Verdienstaufschläge sowie die *Altersvorsorge*. Zwei Aspekte sind dabei bemerkenswert: Erstens – und naturgemäß – stellt sich Sicherheit für die Gruppe der freien Mitarbeiter vor allem über den Markt her, d.h. als marktvermittelte Sicherheit. Diese wiederum ist das Resultat marktgängiger Qualifikationen, der Zugänge zu entsprechenden Märkten, der partiellen Unabhängigkeit von einem Auftraggeber bzw. der Schaffung und Wahrung von Alternativoptionen sowie – und sicherlich nicht zuletzt – der intensiven Pflege sozialer Beziehungen. Zweitens verweisen diese Aspekte von Sicherheit auch auf modellexogene Voraussetzungen: Am deutlichsten war das bei den Personengruppen mit anderweitigen Einkommensquellen (etwa der Professor, der sporadisch Vorträge für die Qualifizierungsabteilung hält oder der freie Mitarbeiter des Projektmanagement-Dienstleister, der durch Abfindungen seines vorherigen Arbeitgebers oder durch Rentenansprüche finanziell unabhängig ist. Sicherheit ist aber auch insofern modellexogene Voraussetzung, da sie sich auf die Position am Arbeitsmarkt bezieht bzw. aus dieser resultiert.

Sicherheit ist somit eine beidseitige Anforderung von Unternehmen und Mitarbeitern, die in manchen Punkten (partielle Unabhängigkeit, „lose Bindung“) auch unmittelbar in eins fallen können, in der Regel aber unterschiedliche Aspekte betreffen. In puncto Flexibilität trifft nur bedingt zu, daß es sich dabei um ein grundlegend beidseitiges Interesse handelt: Zwar ist Flexibilität für die Unternehmen angesichts zunehmend dynamischerer und variablerer (Außen-)Anforderungen eine Notwendigkeit, die in der Flexibilisierung des Beschäftigungsstatus einen adäquaten Ausdruck findet. Für die Mitarbeiter gilt aber, daß viele zwar einer Selbständigkeit oder freien Mitarbeit so einiges abgewinnen können, daß sie jedoch erstens Flexibilität eher inhaltlich und mit Verweis auf die Arbeitsweise begründen (d.h. an wechselnden, anspruchsvollen und „spannenden“ Aufgaben interessiert sind und in der Ausführung und der Organisation ihres zeitlichen Arbeitseinsatzes gerne autonom wären). Das flexible Beschäftigungsverhältnis stellt dann aber nur *eine* mögliche Form dar, wie diese Anforderungen und Interessen sich umsetzen lassen. Und zweitens empfinden die Mitarbeiter naturgemäß deutlich schneller das Spannungsverhältnis aus Flexibilität und Sicherheit auch als Zwickmühle. Dies wurde am deutlichsten in der „Entwicklungsfirma“, wo der finale Schritt in die berufliche Selbständigkeit noch mal gänzlich anders wahrgenommen und bewertet wurde als eine

freie Mitarbeit, die – in diesem Unternehmen - ja so etwas wie "Selbständigkeit mit Sicherheitsnetz" ist.<sup>6</sup>

Was alle drei Modellbeispiele also auszeichnet, ist daß sie den wechselseitigen Ansprüchen an Sicherheit und partiell auch an Flexibilität insofern gerecht werden, als das Spannungsverhältnis beider Dimensionen ausbalanciert ist. Bei genauerem Hinsehen wird dabei deutlich, daß sich *Flexibilität und Sicherheit in verschiedener Hinsicht wechselseitig voraussetzen*: Grundsätzlich ist die Flexibilität der Mitarbeiter eine entscheidende Voraussetzung für die Stabilität und die ökonomische Performance der Unternehmen. Zugleich ist die Gewährleistung der Sicherheitsansprüche der Mitarbeiter eine entscheidende Voraussetzung für deren Flexibilität – sei es die Eröffnung von Marktchancen, die soziale Integration im Unternehmen, die Planungssicherheit durch längerfristige Kontrakte, die Sicherheit verlässlicher informeller Kontakte, die Transfereinkommen aus Abfindungen oder Rentenansprüchen, die Alternativoptionen auf den Arbeitsmärkten o.a.: Ohne diese sicherheitsrelevanten Aspekte wäre die Flexibilitätsbereitschaft und –fähigkeit der Freien Mitarbeiter und Selbständigen entscheidend eingeschränkt - zumindest aber wäre dann die Überschneidungsmenge zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen mit Sicherheit deutlich kleiner.

*Wenn die These der wechselseitigen Voraussetzung von Flexibilität und Sicherheit aber stimmt, dann resultieren daraus für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung spezifische und neuartige Anforderungen: Die Entwicklung erfolgreicher und zukunftsfähiger Gestaltungsansätze der Flexibilisierung muß sich dann genauso auf die Gestaltung von Sicherheit wie auf die Gestaltung von Flexibilität richten.*

Dazu gibt es eine seit einigen Jahren virulente Diskussion, die unter dem Stichwort „Flexicurity“ (vgl. dazu die Beiträge in WSI-Mitteilungen 5/2000; für die internationale Diskussion etwa Sels, van Hootegem 2001; Wilthagen 1998) auf die Notwendigkeit einer „Balance“ zwischen Flexibilität und Sicherheit verweist (vgl. Rabe, Schmid 1999). Die vorgestellten Befunde dieses Bilanzierungsvorhabens sind vor diesem Hintergrund auch als Hinweise auf insbesondere drei Gestaltungsansätze zu interpretieren:

1) Wenn Sicherheit im Rahmen forcierter Flexibilisierungstendenzen immer weniger betriebsvermittelt, sondern vor allem marktvermittelt erzeugt werden muß, dann besteht ein erster Ansatz – und eigentlich ein klassischer Ansatz – in der Gestaltung marktvermittelter Sicherheit: Ein Aspekt ist dann die *Förderung marktgängiger Qualifikationen*

---

<sup>6</sup> Zumindest für einen Teil der Freien Mitarbeiter ist eine solche Form der abhängigen Selbständigkeit gerade kein Widerspruch, sondern eigentlich der Optimalfall: Man ist zwar in grundlegender Weise flexibel und selbständig (und verdient mehr Geld als bei einer Festanstellung), zugleich aber weitgehend abgesichert, sozial integriert und von lästigen Aufgaben der Akquisition und Selbstvermarktung befreit (vgl. dazu auch Reindl 2000).



und Kompetenzen, genauso aber auch – siehe oben - die Förderung von Kompetenzen, die gewissermaßen die „soft skills“ einer erfolgreichen Marktpformance bilden: Die Fähigkeit informelle Beziehungen zu organisieren und auszubauen, Netzwerke zu bilden und zu nutzen, sich in bestehende Beziehungsnetze zu integrieren usw. Eine weitere Gestaltungsaspekt richtet sich auf die *Gestaltung der Arbeitsmärkte für Freie Mitarbeiter und Selbständige*: Eine Frage, die in allen Fallbeispielen eine Rolle spielte, war: Wie kommt das Unternehmen an freie Mitarbeiter und andersherum: wie kommen die freien Mitarbeiter an das Unternehmen? Beide Seiten bewegen sich auf einem weitgehend unsortierten Arbeitsmarkt, in dem manches dem Zufall und vieles informellen Kontakten überlassen bleibt. Mögliche Ansätze werden diesbezüglich vor allem in technischen Lösungen gesucht, die aber ganz offensichtlich bislang noch keine allzu breite Anwendung finden.

2) Flexibilisierung bedeutet eine wachsende Dynamik am Arbeitsmarkt sowie eine steigende Zahl von Übergängen zwischen verschiedenen Arbeit- oder Auftraggebern, von Festanstellung in freie Mitarbeit oder von freier Mitarbeit in Selbständigkeit und vice versa. Gestaltung von Sicherheit ist dann aber gleichbedeutend mit der *Gestaltung von Übergängen* (vgl. dazu auch Rogowski, Schmid 1997; Rabe, Schmid 1999; Rabe, Schmid 2000). Die hier vorgestellten Fallbeispiele sind auch in dieser Hinsicht interessant: So ist die Projektmanagement-Dienstleistung auch ein Modellbeispiel für die Gestaltung des Übergangs zwischen festangestellter Erwerbstätigkeit und (endgültigem) Ruhestand (vgl. dazu auch Pack u.a. 1999, S. 47f.). Die Entwicklungsfirma kann dagegen auch als doch erfolgreiches Beispiel für die betriebliche Förderung von Übergängen in die Selbständigkeit gelten.

3) Soziale Sicherheit ist – wie haben das ausgeführt – eine prinzipielle und prinzipiell unhintergehbare Anforderung der Individuen und letztlich auch der Gesellschaft. Die bestehenden Sicherungssysteme sind jedoch überwiegend auf „normale“ Beschäftigungsverhältnisse ausgerichtet (vgl. dazu etwa Buch 1999; Bosch 2001). Flexibilisierung, die durchaus eine Lösung sein kann, wird dann ein Problem, wenn sich damit Unsicherheit, „Ent-Sicherung“ (Schmidt 1999) als beherrschendes Prinzip durchsetzt. Ein sicherlich weitreichender Gestaltungsansatz wäre in dieser Perspektive die *Entkopplung von sozialer Sicherheit und Beschäftigungsstatus* (vgl. dazu auch Reindl 2000).